

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA: PERCEÇÕES DOS ESTUDANTES DE  
HOTELARIA E TURISMO**

**MARGARIDA MARIA MARCHÃ XEREZ LAMELAS**

**OUTUBRO 2019**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**EXPECTATIVAS DE CARREIRA: PERCEÇÕES DOS ESTUDANTES DE  
HOTELARIA E TURISMO**

**MARGARIDA MARIA MARCHÃ XEREZ LAMELAS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA PILAR MOSQUERA CONDE**

**OUTUBRO 2019**

## RESUMO

A par do seu elevado crescimento nos últimos anos, o setor da Hotelaria e Turismo em Portugal depara-se atualmente com uma elevada escassez de mão-de-obra qualificada. Essa escassez é, por um lado, devida à fraca atratividade do setor por parte dos jovens graduados e, por outro lado, um resultado das dificuldades na retenção de recursos humanos.

Para encontrar soluções para este problema, tem vindo a ser sublinhada a importância de se conhecer as expectativas de carreira dos estudantes de Hotelaria e Turismo, o que motivou a realização do presente estudo.

Neste estudo utilizou-se uma metodologia mista, que envolveu, numa primeira fase, 16 entrevistas a profissionais com experiência na área de Hotelaria e Turismo e, numa segunda fase, um inquérito por questionário a 180 estudantes de cursos de Hotelaria e Turismo na zona de Lisboa.

Os resultados obtidos realçam como principais expectativas o reconhecimento pelo trabalho realizado e a progressão de carreira. Verificou-se ainda que a imagem de prosperidade do setor é um dos fatores aliantes e que, tanto os inquiridos como os entrevistados, têm uma visão realista sobre a precariedade do setor, quer a nível salarial, quer a nível da natureza do trabalho.

**Palavras-chave:** Expectativas de Carreira; Contrato Psicológico; Retenção de Colaboradores; Atração de Colaboradores.

## ABSTRACT

Alongside its high growth in recent years, the Tourism and Hospitality industry in Portugal is currently facing a high shortage of skilled labor. This shortage is due to both the graduates lack of appeal for the sector as well as the difficulties encountered in retaining human resources. To effectively tackle these issues, studies have focused on the importance of understanding the expectations of the Tourism and Hospitality undergraduates regarding their future careers, which was the prime motivation for the development of the current study.

This study used a mixed methodology to obtain the results. In a first stage, 16 professionals with experience in the Hotel and Tourism sector were interviewed. In the second stage, a survey was done based on the answers from the questionnaire of 180 students of Tourism and Hospitality degrees in the Lisbon.

Findings show that the main expectations of undergraduate students from the sector are the recognition for their work and career progression.

Furthermore, it was found that the prosperity associated with the sector is one of the captivating factors and that contrary to the literature, both the undergraduates and professionals are aware of the precarious nature of the sector both in terms of wages and the nature of work.

**Key words:** Career Expectations; Psychological Contract; Employee Retention; Employee Attraction.

### **Agradecimentos**

Estou profundamente grata à Professora Doutora Maria del Pilar Mosquera Conde, por toda a dedicação durante todo este processo, por toda a compreensão, orientação de excelência, por viver e acreditar, desde o início, neste projeto.

A todos os meus amigos, em especial a Sofia, a Mariana e o Afonso por toda a compreensão durante estes últimos dois anos. Estou-vos profundamente grata pelo companheirismo.

À minha chefe, Sara Ferrão, por todo o apoio na última fase deste trabalho, pela compreensão e preocupação constante.

Ao João e família, pelo apoio incondicional e pelas palavras incessantes de coragem, força, foco e fé.

À minha família, por toda a tolerância e compreensão durante estes últimos dois anos e principalmente durante esta reta final.

À minha mãe e ao meu pai, pelo apoio incondicional em todas as minhas decisões, e por acreditarem que tudo é possível. Obrigada por me proporcionarem a melhor educação.

## ÍNDICE GERAL

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Índice Geral .....	iv
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas.....	vii
Lista de Siglas.....	viii
I. Introdução.....	1
II. Revisão de Literatura .....	3
1. A Escassez de Profissionais Qualificados no Setor da H&T.....	3
2. Expectativas de Desenvolvimento de Carreira.....	4
3. A Teoria do Contrato Psicológico como Quadro Teórico Explicativo .....	6
III. Estudo Empírico .....	8
1. Metodologia e Procedimentos Adotados.....	8
2. Estudo Qualitativo .....	8
2.1. Procedimento de Recolha de Dados .....	9
2.2. A Técnica de Análise de Conteúdo .....	10
2.3. Análise dos Dados Recolhidos nas Entrevistas .....	11
2.4. Discussão dos Resultados do Estudo Qualitativo.....	17
3. Estudo Quantitativo .....	18
3.1. Procedimentos de Recolha de Dados.....	19
3.2. Amostra do Estudo .....	19
3.3. Instrumento de Medida.....	21
3.4. Análise Descritiva dos Dados Recolhidos no Estudo Quantitativo.....	22
3.5. Análise da Fiabilidade das Escalas .....	25
3.6 Análise de Dados Bivariada para as Variáveis Demográficas .....	28
3.7. Discussão dos Resultados do Estudo Quantitativo.....	30
IV. Conclusões, Limitações e Sugestões .....	32

V. Bibliografia .....	34
Webgrafia .....	40
Apêndices .....	41
Apêndice I – Guião de Entrevista.....	41
Apêndice II – Segmentos Codificados das Entrevistas .....	42
Apêndice III – Questionário .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Perceção global sobre setor da H&T .....	11
FIGURA 2 –Atratividade de profissionais para o setor da H&T .....	13
FIGURA 3 – Fatores de retenção no setor da H&T .....	13
FIGURA 4 – Expectativas de desenvolvimento de carreira no setor da H&T.....	14
FIGURA 5 – Motivos para deixar a organização .....	15
FIGURA 6 – Consequências de um choque de expectativas para a organização .....	16



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS .....	10
TABELA 2 – CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA .....	20
TABELA 3 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS ESTUDANTES .....	21
TABELA 4 – PERCEÇÃO DA NATUREZA DO TRABALHO .....	23
TABELA 5 – PERCEÇÃO DO STATUS SOCIAL .....	24
TABELA 6 – PERCEÇÃO DAS PERSPETIVAS DE CARREIRA .....	25
TABELA 7 – ACP DA ESCALA PERCEÇÃO DA NATUREZA DO TRABALHO.....	26
TABELA 8 – ACP DA ESCALA PERCEÇÃO DO STATUS SOCIAL .....	27
TABELA 9 – ACP DA ESCALA PERCEÇÃO DAS PERSPETIVAS DE CARREIRA .....	27
TABELA 10 – TESTE T PARA A VARIÁVEL GÉNERO .....	28
TABELA 11 – ANOVA ESCALÕES ETÁRIOS .....	29
TABELA 12 – ANOVA NÍVEIS DE ESCOLARIDADE .....	29
TABELA 13 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS TRÊS DIMENSÕES POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE	30

## **LISTA DE SIGLAS**

H&T – Hotelaria e Turismo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

## **I. INTRODUÇÃO**

O setor de Hotelaria e Turismo (H&T) em Portugal vive uma das suas maiores fases de crescimento. Este crescimento acarreta consigo a necessidade de mão-de-obra qualificada que possa garantir um serviço de qualidade e excelência (Simões, 2018). No entanto, o setor tem sido confrontado com enormes dificuldades ao nível da atração e retenção de trabalhadores qualificados que possam responder aos novos desafios do setor (Richardson, 2010).

Alguns autores têm vindo a salientar que para se conseguir atrair e reter recursos humanos qualificados para o setor da H&T é necessário que as empresas conheçam as expectativas de carreira dos estudantes em relação ao mercado de trabalho no setor e procurem assegurar-se de que estas não são defraudadas (Wang e Huang, 2014). As expectativas de carreira começam a ser criadas antes do início da vida profissional. Torna-se fundamental que, durante a formação escolar se dê aos jovens uma visão realista do mercado de trabalho (Goeldner e Ritchie, 2009) para evitar que muitos jovens que se encontram a investir num percurso profissional no setor, sintam as suas expectativas defraudadas ao entrar no mercado de trabalho. Esta discrepância entre as expectativas geradas e a realidade, tem vindo a ser explicada à luz da teoria do contrato psicológico que associa a violação do contrato psicológico à intenção de o colaborador deixar a organização (Blomme et al., 2010).

São conhecidos alguns dos motivos da elevada rotatividade no setor da H&T, nomeadamente, as condições salariais, o ambiente de trabalho, as condições de trabalho, o horário de trabalho e as relações sociais (Li e Huang, 2017). Porém poucos são os estudos que exploram as expectativas de carreira dos estudantes de hotelaria, não tendo sido mesmo possível identificar qualquer estudo do género em Portugal. Esta lacuna, motivou a realização do presente estudo que tem assim, como principal objetivo, identificar expectativas de carreira dos estudantes das principais escolas de H&T de Lisboa. Espera-se poder não só contribuir para a literatura sobre o tema como apoiar os gestores de recursos humanos do setor de H&T na definição das suas políticas de atração e retenção de talentos.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes, sendo a primeira a presente introdução. A segunda parte pretende identificar os contributos já existentes na literatura, a propósito da escassez de profissionais qualificados no setor da H&T. São ainda discutidas as expectativas de desenvolvimento de carreira no setor e o problema

da discrepância entre essas expectativas e a realidade do mercado de trabalho, à luz da teoria do contrato psicológico. A terceira parte do trabalho apresenta o estudo empírico realizado, que combina uma metodologia qualitativa e uma quantitativa. Nessa parte é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados do estudo. Por último, apresentam-se as principais conclusões do estudo, bem como as suas limitações, sugestões de pesquisas futuras e ainda, os contributos teóricos e implicações práticas decorrentes para o setor de H&T em Portugal.

## II. REVISÃO DE LITERATURA

### 1. A Escassez de Profissionais Qualificados no Setor da H&T

O setor da hotelaria e turismo encontra-se em grande expansão, sendo Portugal atualmente considerado um dos maiores destinos turísticos do mundo (Turismo de Portugal, 2019). Associada a essa notoriedade, a sua capacidade de gerar cada vez mais receita e emprego é inquestionável, tendo no ano de 2018 representado 8,2% no PIB Português e contribuído em 6,7% para a economia Nacional, garantindo cerca de 328,5 mil empregos (Turismo de Portugal, 2019). De acordo com a 13ª edição do Atlas da Hotelaria de 2017 o total de dormidas superou os 57 milhões e a taxa de ocupação média atingiu os 64% (Deloitte, 2018). No mesmo ano, Portugal contava com mais de 1.993 empreendimentos turísticos e 143.089 unidades hoteleiras, um aumento de 48 e 3.350, respetivamente, face a 2016 (Deloitte, 2018). Lisboa, em 2017, atingiu a segunda maior taxa de ocupação da Europa, com um valor de 80,5% (Deloitte, 2018).

Sendo um setor muito dependente do fator humano, torna-se imprescindível a existência de mão-de-obra qualificada que permita um crescimento sustentado do setor (Baum, 2007). Esta é precisamente uma matéria que apresenta grandes desafios ao setor da H&T dada a escassez de recursos humanos qualificados e a elevada intenção de abandono do setor (Li e Huang, 2017; Walsh e Taylor, 2007).

Ao longo dos anos têm sido vários os estudos que identificaram os principais fatores que contribuem para as dificuldades em atrair e reter trabalhadores, nomeadamente, a fraca reputação do setor motivada pelas baixas recompensas monetárias, as longas horas de trabalho, o trabalho precário e as limitadas oportunidades de progressão de carreira (Roney e Öztin, 2007 *cit in* Wan et al., 2014). Contudo, apesar dessa fraca reputação, muitos indivíduos procuram emprego neste setor com o intuito de satisfazer necessidades, como poder viajar e ter diversas experiências socioculturais habitualmente associadas ao setor (e.g. conhecer novas culturas, novas pessoas e ter novas experiências) (Mohsin, 2003 *cit in* Chalkiti e Sigala 2010).

Getz (1994) desenvolveu um estudo na Escócia com o objetivo de identificar os motivos que levaram a um decréscimo do número de indivíduos que desejam prosseguir carreira no setor da hotelaria no período entre 1980 e 1994 e concluiu que o principal motivo é a fraca atratividade dos empregos no sector. Posteriormente, Wong e Ko (2009) realizaram um estudo suportado numa metodologia mista com o objetivo de identificar as perceções dos profissionais do setor da H&T no que respeita ao equilíbrio trabalho-

família. Os resultados sugerem que os profissionais desejam mais tempo livre e flexibilidade por parte da empresa. Com base nestes resultados, os autores sugerem que as empresas que pretendem reter os seus colaboradores devem oferecer medidas que facilitem o equilíbrio trabalho-família, nomeadamente, a oferta de tempo livre e flexibilidade dos horários de trabalho. Sugerem ainda a implementação de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que acrescentem valor, tendo em conta os baixos salários que são aplicados no setor e que afastam muitos jovens motivados por salários mais elevados. Os resultados deste estudo têm vindo a ser validados em estudos mais recentes que apontam para a necessidade do setor de H&T promover medidas de retenção que passem por trabalho flexível, um bom ambiente de trabalho, e desafios profissionais (Wong e Ko, 2009; Maxwell et al., 2010; Wan et al., 2014).

Muito embora muitos gestores hoteleiros aceitem a rotatividade como algo inerente à atividade, tem vindo a aumentar a sua preocupação com a satisfação no trabalho o que leva à implementação de práticas de GRH que incluem recompensas intrínsecas, formação e desenvolvimento (Blomme et al., 2010). O papel do gestor de recursos humanos em todo o processo de gestão de expectativas é inquestionável. Torna-se fulcral garantir que, no decurso do processo de recrutamento e seleção, seja dada uma visão realista do que são as carreiras em H&T de modo a reduzir a rotatividade (Dickerson, 2009). O número de estudos empíricos em relação a expectativas de carreira no sector, são escassos, sendo que não nos foi possível encontrar qualquer estudo em Portugal, o que realça a importância do presente trabalho.

## **2. Expectativas de Desenvolvimento de Carreira**

Carreira é uma sequência evolutiva de experiências de trabalho ao longo do tempo (Arthur et al., 1989 *cit in* Arnold, 2011). Para uma boa gestão dos talentos importa não só compreender as suas perceções sobre a organização como também sobre as expectativas de carreira (Wang e Huang, 2014), pois o seu comprometimento com a organização é em grande parte influenciado por essas perceções (Richardson, 2008). O mercado de trabalho tornou-se mais transacional (Robinson e Rousseau, 1994), pelo que, caso o indivíduo não se sinta satisfeito com a direção que o seu percurso profissional está a tomar, desenvolve ações que conduzam a uma nova estratégia de desenvolvimento de carreira (Latham e Pinder, 2005).

Maxwell et al. (2010) defendem que para reter os *Millennials* são necessárias funções desafiantes que os possam envolver, pelo que sugerem a implementação de programas

de desenvolvimento de carreira. Desenvolver um bom plano de carreira é particularmente importante no que toca aos colaboradores mais jovens de uma empresa, na medida em que estes esperam um início de carreira com significado (Anastasios, 2007). Importa sublinhar que o setor de H&T em Portugal apresenta uma população bastante jovem, como o sugere um estudo realizado em Portugal a partir de uma amostra de 93 hotéis e pousadas que aponta para 54% de homens com uma média etária de 26 anos (Felicidade, 2019).

Infelizmente as perspetivas de desenvolvimento de carreira no setor tendem a ser percecionadas como limitadas (Sobaih, 2018) e associadas a baixos salário e fraco prestígio (Nickson, 2007), embora mais nuns países do que noutros. Na Turquia a perceção de estudantes de cursos de gestão hoteleira face ao setor, é bastante negativa devido às longas horas de trabalho, ao baixo *status* social associado ao setor, à remuneração que fica bastante aquém de outros setores, ao *stress* que as funções implicam e ainda à dificuldade em equilibrar a vida familiar e o trabalho (Kusluyan e Kusluyan, 2000). Em contrapartida, no Reino Unido a visão dos estudantes em relação ao setor é bastante favorável, estando positivamente associada à sua permanência no mesmo (Josiam et al., 2008).

Diversos estudos vieram reforçar a importância das experiências profissionais durante o curso para dar uma visão mais realista das carreiras em H&T. Este contacto com o setor através de experiências de trabalho ou estágio durante a formação académica tem impacto na formação das expectativas de carreira e na atratividade do setor (Dickerson, 2009), sendo que, por vezes, contribui para o abandono precoce do setor. Nomeadamente, um estudo levado a cabo por Richardson (2009) na Austrália demonstrou que após o contacto com o sector alguns estudantes optaram por não seguir carreira nele. Os estudantes viram sobretudo defraudadas as suas expectativas de oportunidades de carreira, compensação equitativa e ambiente de trabalho agradável. A discrepância de expectativas surge como um dos principais motivos que os leva a procurarem uma nova oportunidade. Os resultados deste estudo vieram corroborar os resultados do estudo levado a cabo por Broadbridge (2003) que apontam para o forte impacto das experiências de trabalho dos estudantes nas decisões de carreira dos mesmos.

### **3. A Teoria do Contrato Psicológico como Quadro Teórico Explicativo**

A teoria do contrato psicológico assenta no princípio da reciprocidade, isto é, na crença de que existe uma obrigação de retribuição, parte a parte, entre o empregado e a organização (Rousseau, 1989). A expectativa do colaborador em relação ao que deve ser trocado é uma característica essencial do contrato psicológico a ter em conta, pois a perceção do cumprimento do prometido de uma parte influenciará o comportamento da outra parte (Robinson e Morrison, 2000).

Existem três funções imprescindíveis do contrato psicológico: (1) reduzir a insegurança por parte do trabalhador; (2) formatar o comportamento do empregado perante a organização; (3) atribuir ao empregado a sensação de influência dentro da empresa, ou seja, o individuo pode influenciar o seu próprio destino na organização (Shore e Tetrick, 1994 *cit in* Anderson e Schalke, 1998). A segurança pode ser atribuída através de oportunidades de formação ou de desenvolvimento de carreira com o objetivo de proporcionar bem-estar ao individuo dentro da empresa e, consequentemente, fortalecendo o contrato psicológico (Armstrong, 2003).

Tendo em conta as suas diferentes dimensões, pode-se considerar que existem quatro tipos de contrato psicológico: transacional, transicional, equilibrado e relacional (Rousseau, 2000). O contrato psicológico transacional respeita a uma troca de curto-prazo de benefícios e contribuições maioritariamente monetárias. Esta condição económica serve de motor para a relação com objetivos bem definidos onde o envolvimento pessoal no próprio trabalho é reduzido. O contrato psicológico relacional, respeita a uma relação de longa duração, mutuamente satisfatória onde o colaborador tende a desenvolver identificação com a organização, com base na confiança e lealdade. Nesta relação existe uma troca de benefícios emocionais como acréscimo aos benefícios monetários, existindo o desejo de manter a relação contratual (Rousseau, 2000). Segundo Robinson et al. (1994) os contratos relacionais tornam-se mais transacionais após a violação do mesmo. O contrato psicológico transicional, resulta de uma relação de curta duração e reflete a ausência de um acordo inicial entre as duas partes, podendo tornar-se instável (Rousseau et al., 2004). Por outro lado, o contrato psicológico equilibrado é de longa-duração, resulta da conjugação do relacional com o contrato transacional tornando-se mais dinâmico onde as recompensas para os trabalhadores dependem do desempenho individual e organizacional (Rousseau, 2000).



As expectativas de carreira e contrato psicológico distinguem-se pelo facto de que a primeira se refere ao que o individuo espera receber da empresa, ao passo que o contrato psicológico é a pressuposição de uma promessa em retorno e, consequentemente, uma obrigação (Robinson e Rousseau, 1994). Contudo, caso as expectativas não sejam correspondidas, a satisfação do colaborador tende a diminuir, e, consequentemente verifica-se a diminuição do seu desempenho, desta forma, a probabilidade de o mesmo sair da empresa é grande (Richardson, 2009). Segundo Robinson e Rousseau (1994) a violação do contrato psicológico pode também levar ao aumento da rotatividade dos colaboradores da organização. O caminho para a eficácia na gestão de pessoas de uma organização passa pelo equilíbrio do contrato psicológico entre a mesma e os seus colaboradores (Calo, 2006 *cit in* Hassan et al., 2017).

De acordo com Rousseau (2001) o contrato ganha forma mesmo antes de se proceder à fase de contratação do candidato selecionado, ou seja, com base em crenças sociais, assim, o papel da GRH é fulcral na manutenção desta relação contratual do início ao fim do processo. Segundo Guzzo e Noonan (1994) a maior parte dos indivíduos que constituem uma empresa recebe superficialmente as mensagens transmitidas através das práticas de recursos humanos em vigor, ou seja, a interpretação das mesmas depende de pessoa para pessoa, consoante os seus interesses pessoais e profissionais. Após a violação do contrato psicológico são de esperar consequências para ambas as partes, de acordo com Turnley e Feldman (1999), relativamente à organização é de esperar a diminuição do desempenho organizacional, da motivação dos colaboradores e da reputação da organização, influenciando pela negativa o contrato psicológico de futuros trabalhadores. No caso dos trabalhadores, a sensação de traição e angústia poderá levar à desmotivação e saída da organização, sentimento este que é intensificado quando os mesmos sentem que o resultado final foi escolha da empresa, e não um mal necessário.

### **III. ESTUDO EMPÍRICO**

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os métodos que orientaram a nossa pesquisa empírica. Tendo em conta as vantagens da utilização de métodos mistos, neste estudo optou-se por realizar uma análise qualitativa e quantitativa. De seguida, ambos os estudos serão apresentados e será também realizada a devida análise dos dados recolhidos.

#### **1. Metodologia e Procedimentos Adotados**

Os métodos mistos oferecem uma resposta melhor a questões de investigação (Johnson e Onwuegbuzie, 2004), apresentando como principal vantagem, o facto de permitir ao investigador ter uma visão mais abrangente e chegar a mais soluções para a problemática em análise (Johnson e Onwuegbuzie, 2004).

Afigurou-se-nos como fundamental começar por um estudo exploratório, dada a lacuna de estudos sobre o tema, em particular em Portugal. Foram assim realizadas 16 entrevistas semiestruturadas, a indivíduos com cursos na área da H&T, com o objetivo de avaliar as suas expectativas de carreiras. Posteriormente, desenvolveu-se um estudo quantitativo com recurso a um inquérito por questionário, para avaliar as perceções dos estudantes sobre a natureza o trabalho em H&T, estatuto social e expectativas de carreira no setor. A utilização do questionário enquanto instrumento de recolha de dados permitiu o tratamento estatístico dos dados e assegurar uma maior representatividade (Quivy e Campenhoudt, 2005).

A caracterização da amostra, metodologia utilizada, apresentação e discussão dos resultados obtidos em cada um dos estudos, será feita separadamente nos próximos dois capítulos.

#### **2. Estudo Qualitativo**

O estudo qualitativo baseia-se na recolha de dados que pressupõe um contacto direto entre o investigador e o objeto de estudo, ou seja, torna-se uma recolha de informação mais pessoal (Judd et al., 1991). Apesar das evidentes vantagens desta metodologia, como por exemplo, a componente humana (Judd et al. 1991) também lhe são apresentadas algumas críticas, como a possível interferência de fatores de natureza pessoal aquando do processo de análise e interpretação de dados, dada a subjetividade de todo o processo (Teixeira e Becker, 2001).

Embora existam várias metodologias qualitativas, neste estudo socorremo-nos do método de análise de conteúdo para análise das entrevistas realizadas. Neste capítulo apresentaremos os procedimentos de recolha de dados, faz-se uma breve explanação teórica do método de análise de conteúdo e por último apresenta-se a discussão dos resultados.

### **2.1. Procedimento de Recolha de Dados**

Desenvolveu-se um guião (apêndice I) que serviu de base às entrevistas a indivíduos com formação na área da H&T. Optou-se por entrevistas semiestruturadas em que se colocou aos entrevistados uma série de questões abertas predefinidas. Tendo em conta os objetivos do estudo considerou-se que as entrevistas semiestruturadas seriam a melhor opção de recolha de dados qualitativos pois apesar de o investigador deter maior controlo sobre os tópicos da entrevista, pois já estão pré-definidos, também criam espaço de resposta ao entrevistado, não o limitando a ele nem à recolha de dados (Ayres, 2008). Foram realizadas três entrevistas a título de pré-teste para aferir a compreensão das questões. As entrevistas foram gravadas com autorização de todos os entrevistados, tendo sido respeitada a confidencialidade das fontes. A duração média foi de 7 minutos, sendo que no total se realizaram 16 entrevistas entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2019. Foram apenas entrevistados estudantes e trabalhadores da área de H&T que já tivessem tido alguma experiência profissional (no mínimo uma experiência de estágio), dez dos entrevistados já estão licenciados e os restantes seis a terminar a licenciatura.

Um pouco mais de metade (56%) dos participantes é do género masculino. A média de idades é de 22,4 anos e 69% dos entrevistados tinha experiência de estágio no setor. A larga maioria dos entrevistados (81%) tenciona ascender a um cargo superior de chefia (e.g. “O meu objetivo é ser diretor de Hotel”; “Quero ser chefe chegar a chefe de cozinha em pelo menos 5 anos”) e apenas 19% ambicionam trabalhar num departamento operacional de um hotel (e.g. restaurante, bar, cozinha e receção). A tabela 1 descreve a amostra.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS

Género		Habilitações Escolares		Experiência profissional		Departamento onde se imagina a trabalhar no futuro		Média de idades
M	F	12ºAno	Licenciatura	Trabalho	Estágio	Operação	Gestão	
9	7	6	10	5	11	3	13	22,4

## 2.2. A Técnica de Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é um “*intellectual process of categorizing qualitative textual data into clusters of similar entities, or conceptual categories, to identify consistente patterns and relationships between variables or themes*” (Julien, 2008, p.120), ou seja, a análise de conteúdo permite analisar informação estruturada ou não estruturada através da sua categorização.

Esta análise pode ser utilizada de modo indutivo ou dedutivo, dependendo dos objetivos do estudo (Elo e Kyngas, 2008). Caso se pretenda testar teorias pré-existentes em novos contextos deve optar-se pela abordagem dedutiva. Caso se queiram testar novos temas, a abordagem mais adequada será a indutiva (do particular para o geral). Neste estudo todas as categorias decorrem do quadro conceptual teórico. No apêndice II apresentam-se os segmentos codificados das entrevistas.

Primeiramente as entrevistas foram gravadas. De seguida, transcritas para um documento *Word*. Posteriormente foram transferidas para o programa MAXQDA 12, para se proceder à respetiva análise de conteúdo de forma organizada e sistematizada. Utilizou-se o programa MAXQDA 12 para codificar e analisar as entrevistas pela economia de tempo que apresenta ao investigador, por facilitar a manipulação de uma grande quantidade de dados e a sua organização e sistematização (Teixeira e Becker, 2001). Existem três formas de codificar documentos: (1) linha a linha; (2) por parágrafos; (3) análise do documento como um todo. Neste estudo optou-se por codificar por parágrafos, criando-se categorias e subcategorias para cada categoria. Procurou-se que as categorias pudessem “refletir o objetivo da investigação” (Schilling, 2006).

## 2.3. Análise dos Dados Recolhidos nas Entrevistas

Conforme referido anteriormente, um dos objetivos do estudo qualitativo consistiu na identificação das expectativas de carreira dos estudantes de H&T na região de Lisboa, bem como os fatores que conduzem à formação dessas expectativas. Criaram-se assim, cinco grandes categorias e para cada uma delas criaram-se subcategorias, de forma a facilitar a sistematização das verbalizações dos entrevistados (apêndice II). Muito embora a análise de conteúdo seja na essência qualitativa, foram criados alguns gráficos de frequências com o objetivo de facilitar a leitura dos dados.

### 2.3.1. Percepção Global sobre Setor da H&T

No que respeita à percepção global dos entrevistados sobre o setor da H&T foram referidos, quer aspetos positivos, quer negativos (figura 1).

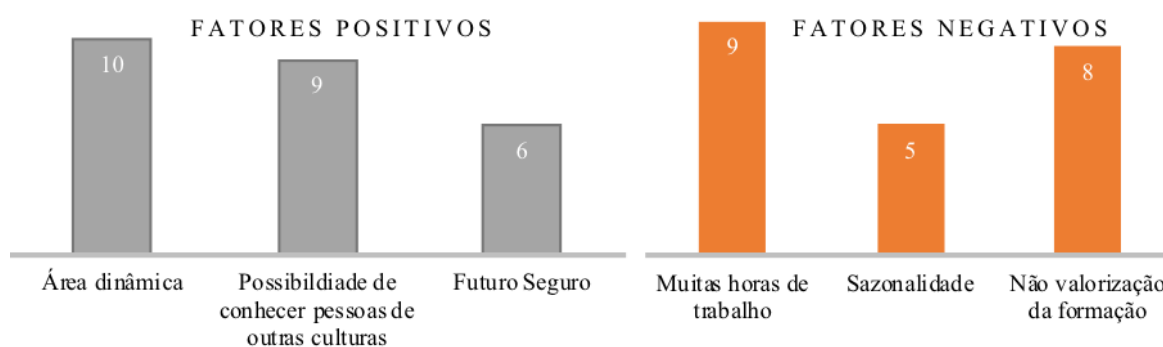


FIGURA 1 – Percepção global sobre setor da H&T

Como aspetos positivos, os entrevistados consideram ser uma área dinâmica e que lhes garante um futuro seguro, pois terão sempre emprego na sua área de formação (e.g. "É uma área em constante mudança!"; "Investi nesta área porque sei que terei sempre emprego onde quer que vá"; "Consigo trabalho quer seja no restaurante, quer seja na receção, haverá sempre oportunidades."; "O que não falta em Lisboa são hotéis e restaurantes a abrir"). Estes dados vão ao encontro do que já foi dito sobre o otimismo decorrente de ser um setor em crescimento (Turismo de Portugal, 2019). É também referido como um serviço que pode ser prestado em Portugal como noutro local do mundo, possibilitando conhecer muitas pessoas e diferentes culturas (e.g. "A melhor parte é certamente a possibilidade de conhecer pessoas de todo o mundo"; "Poder estagiar noutros países, conhecendo assim várias culturas") o que vai ao encontro do referido na literatura (e.g. Mohsin, 2003 *cit in* Chalkiti e Sigala, 2010).

Como aspetos negativos, os entrevistados referem as longas horas de trabalho e consequente dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal (e.g. “Tenho ideia de que, em departamentos operacionais como o restaurante, se trabalham muitas horas e deve ser difícil conseguir manter uma vida pessoal fora do trabalho. Penso que no início nestes departamentos a vida pessoal tem mesmo de ser colocada de parte”). Estes aspetos vão igualmente, ao encontro da revisão de literatura efetuada (e.g. Roney e Öztin, 2007 *cit in* Wan et al., 2014). Outro fator negativo prende-se com a não valorização da formação e das qualificações (e.g. “Conheci muitos colegas sem formação em locais onde realizei estágio e que conseguiram chegar a posições sem ter que apresentar nenhum certificado de habilitações”). Por último é ainda referido como ponto negativo, a sazonalidade do setor (e.g. “No Algarve, onde quero viver, há muitos hotéis que fecham!”; “Fora das grandes cidades sente-se muito a sazonalidade, se eu não quisesse viver em Lisboa corro o risco de ir para um hotel que no inverno não abre”).

### ***2.3.2. Atratividade do Setor da H&T***

No que toca à atratividade do setor da H&T (figura 2), a elevada oferta profissional esteve, ao longo das entrevistas, associada ao facto de se tratar de um setor bastante promissor (e.g. “Sinto-me bastante seguro com esta escolha profissional porque sei que terei sempre trabalho aqui em Lisboa, em Portugal e pelo Mundo porque o turismo nunca acaba”). Um dos entrevistados refere a imagem prestigiante de algumas empresas do setor como fator de atração de jovens no início de carreira (e.g. “Trabalhar num Hotel Ritz é o meu sonho, a imagem que o Ritz Carlton tem no mercado é inquestionável e o meu futuro passará por lá, pelo menos trabalharei para tal”). A este ponto conseguimos associar o prestígio subjacente à motivação para ingressar neste setor (e.g. “Quero como é obvio para além de vir a ser um bom chefe, trabalhar com os melhores chefes e conseguir uma estrela Michelin”).

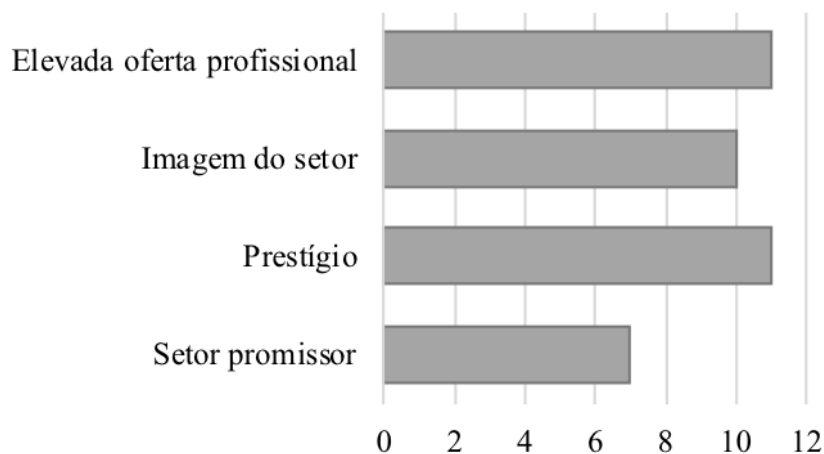


FIGURA 2 –Atratividade de profissionais para o setor da H&T

### 2.3.3. Fatores de Retenção no Setor da H&T

Dado o estudo pretender analisar as expectativas de carreira dos estudantes tendo em vista a sua retenção, tornou-se essencial explorar os fatores que podem levar os jovens graduados a permanecer no setor (figura 3). Constatou-se claramente que os entrevistados desejam progredir na carreira (e.g. “Quero chegar a Diretor de Hotel”; “Quero vir a ser chefe de cozinha”; “Quero ser diretora de um departamento central, não quero trabalhar na operação”). Contudo, muitos entrevistados referem sentir ausência de progressão de carreira e desta não ser linear (e.g. “A evolução acontece de forma muito lenta. Somos muitos e só existe um chefe de cozinha, a certa altura temos de procurar oportunidades noutro lado porque o objetivo de crescer se torna inatingível”). A estagnação de carreira é outro fator que dificulta a retenção de profissionais conforme uma entrevistada refere (e.g. “Vi colegas na mesma função há pelo menos 15 anos, senti-me completamente limitada”).

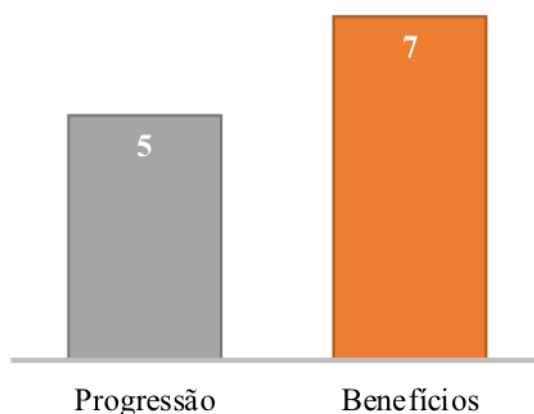


FIGURA 3 – Fatores de retenção no setor da H&T

Os benefícios monetários e não monetários têm também um elevado poder motivacional para os entrevistados. Embora conscientes dos salários baixos, quem ainda não ingressou na área profissionalmente espera vir a obter benefícios adicionais ao salário (e.g. “Talvez um carro da empresa e prémios anuais”) bem como benefícios não monetários relacionados com oportunidades de formação e desenvolvimento (e.g. “Espero encontrar oportunidades de crescimento e formação contínua”) e ser reconhecidos pelo seu trabalho (e.g. “Quero sentir-me reconhecido e que me deem *feedback* pelo meu trabalho claro, se for monetário melhor ainda”). Conforme já referido na literatura por Blomme et al., (2010) para reter bons profissionais torna-se fulcral implementar novas políticas e práticas de GRH que incluam recompensas intrínsecas associadas às extrínsecas (Wong e Ko, 2009).

#### 2.3.4. Expectativas de Carreira no Setor da H&T

De entre as várias expectativas de desenvolvimento de carreira, predomina a incerteza e a indignação, ambas de conotação negativa (figura 4).

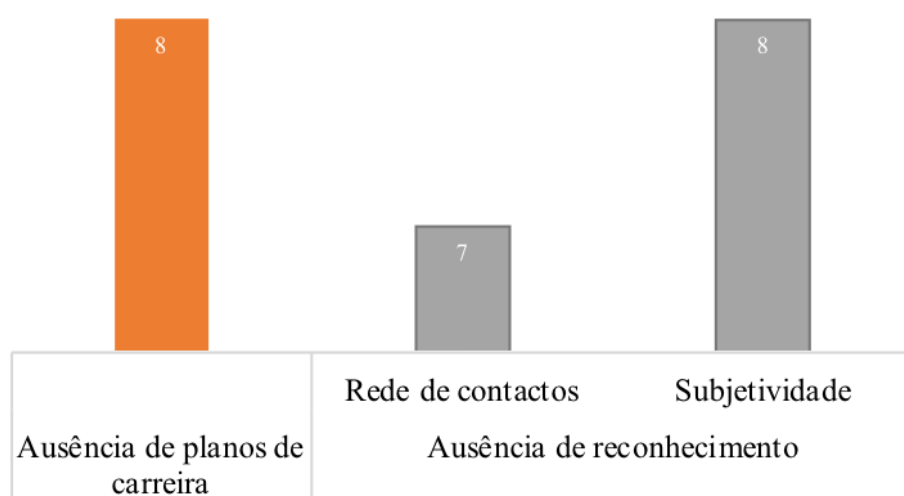


FIGURA 4 – Expectativas de desenvolvimento de carreira no setor da H&T

Os entrevistados afirmam que é um setor muito trabalhoso, mas que ainda assim, não preveem reconhecimento (e.g. “sinto que haverá sempre muito trabalho e que o reconhecimento pode demorar a chegar”). Os entrevistados gostariam que as organizações se preocupassem em desenhar planos de carreira para os colaboradores (e.g. “Depois do estágio fui convidada a ficar na empresa mas nunca senti que o meu percurso estivesse bem desenhado na empresa, os dias são todos iguais há 5 meses e quando olho para o futuro é em branco”). A ausência de um plano de carreira torna o



processo de desenvolvimento profissional pouco transparente (e.g. As pessoas vão subindo mas eu ainda não percebi bem como e como o deva fazer”). A grande maioria dos entrevistados pretende crescer numa organização e sentirem-se valorizados (e.g. “Gostaria de me sentir em casa numa empresa. Poder errar e crescer nela, sentir que haverá sempre espaço para mais!”).

Os entrevistados referiram ainda que para desenvolver uma boa carreira no setor da H&T é necessário ter uma boa rede de contactos na área (e.g. “tenho perfeita noção, até porque já vi e ouvi, que para ter uma boa evolução de carreira e atingir bons objetivos é preciso ser filho ou primo de alguém de renome ou muito influente. Nem que seja só para estagiar, que no fundo é o nosso começo no setor”).

### ***2.3.5. Motivos para deixar a Organização***

Da análise das entrevistas foi ainda possível identificar os principais motivos que levariam os estudantes a sair de uma determinada organização (figura 5).

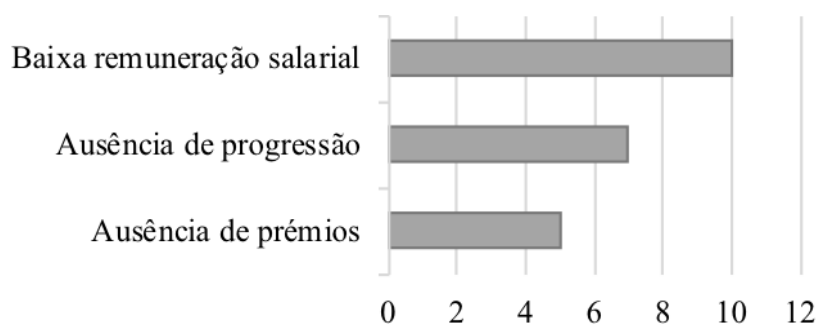


FIGURA 5 – Motivos para deixar a organização

Como principal motivo destaca-se a baixa remuneração salarial (e.g. “No meu primeiro estágio apercebi-me das dificuldades monetárias de muitos colegas meus. Muitos recorriam a trabalhos externos para conseguir manter um bom nível de vida”). Outros entrevistados referiram ainda a ausência de prémios como sendo um motivo de insatisfação que os pode levar a deixar a organização e/ou o setor. (e.g. “Penso que os prémios sejam uma ótima recompensa por um bom trabalho, é um extra! E se com um ordenado baixo não crescer em forma de prémios por exemplo, procurarei sem dúvida um outro local onde seja reconhecido.”)

A ausência de progressão é outro dos motivos apontados para o desejo de saída (e.g. “Diretores e Restaurante só é preciso 1, por isso é difícil todos numa equipa virmos a

ser. A subida é muito na vertical e não na horizontal e sem acréscimos salariais é impossível").

### **2.3.6. Impacto do Choque de Expectativas**

Da análise das expectativas foi ainda possível avaliar as consequências de um possível choque de expectativas, para a organização (figura 6).

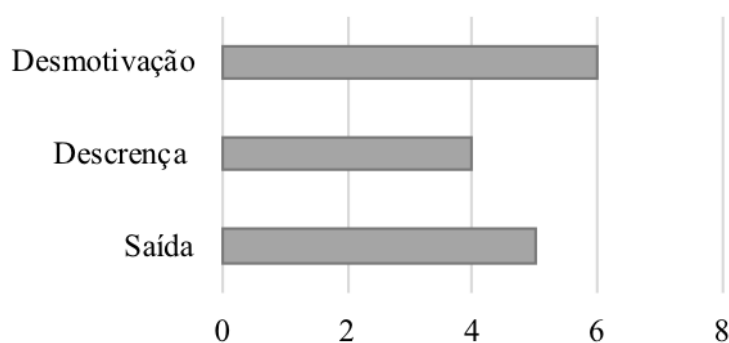


FIGURA 6 – Consequências de um choque de expectativas para a organização

Os primeiros contactos dos estudantes com o mercado de trabalho no setor da H&T, têm consequências nas suas expectativas de carreira bem como na sua intenção de sair ou permanecer no setor (Dickerson, 2009). Assim, procurou-se avaliar o impacto de um eventual choque entre as expectativas geradas ao longo da formação e os primeiros contactos com a realidade laboral. O principal impacto referido foi a intenção de saída. Os entrevistados referiram a sua intenção de deixar a organização como consequência da ausência de evolução profissional e progressão na carreira (e.g. “Quando terminar o curso quero abraçar um projeto que me faça crescer e onde sinta que evoluo, se me prometerem alguma coisa que não vá ao encontro do que posteriormente acontece ficarei bastante triste e a sentir-me enganado, provavelmente sairei dessa empresa”; “Se não sentir que investem em mim e que sou apenas mais um, sairei com certeza, até porque não me faltará trabalho noutro estabelecimento”) da falta de reconhecimento e valorização (e.g. “Se não me sentir valorizado e se não me sentir bem, por muito que goste da empresa e da minha chefia eu procurarei sempre o melhor para mim.”) e da falta de transparência (e.g. “Se sentir que não foram transparentes comigo saio da empresa”). Estes resultados vão ao encontro da literatura que aponta a saída da organização como o resultado da quebra do contrato psicológico (Richardson, 2009). A partir do momento em que o colaborador deixa de acreditar no projeto em que se encontra, desmotiva-se e possivelmente sairá da organização (Richardson, 2009).

## **2.4. Discussão dos Resultados do Estudo Qualitativo**

As entrevistas realizadas permitiram identificar as expectativas de carreira dos estudantes de H&T que já estabeleceram os primeiros contactos profissionais no setor. Foi ainda possível identificar a perceção global que têm do setor, bem como o que os leva a desejar permanecer ou a sair do mesmo.

As perceções mais positivas do setor prendem-se com o seu dinamismo ao qual está associada uma elevada oferta profissional e o facto de possibilitar o contacto com diferentes pessoas e culturas. As perceções negativas estão associadas às longas horas de trabalho, sazonalidade do trabalho no setor e falta de valorização da formação e qualificação dos profissionais. Associada às longas horas de trabalho muitos entrevistados referem a dificuldade em manter conciliar o trabalho com a vida pessoal, tal como referido por Wong e Ko (2009).

De destacar o facto de os entrevistados valorizarem a progressão, remuneração e benefícios monetários e não-monetários, mas depois reconhecerem que o setor oferece baixas remunerações, poucos prémios e progressões e que, para além disso não há reconhecimento pelo trabalho realizado, nem oportunidades de formação e desenvolvimento. A clara incerteza em relação à sua carreira devido à falta de transparência e planos de carreira definidos e a ausência de benefícios já tinham sido evidenciadas em estudos anteriores realizados em diferentes países (Getz, 1994; Wan et al., 2014).

Esta incongruência entre os valores pessoais e a realidade organizacional gera descontentamento e intenção de saída, frequentemente manifestados pelos entrevistados. É importante alertar os recrutadores para o facto de que os estudantes têm a perceção de que existe uma crescente oferta de emprego no setor, tal como o relatório do Turismo de Portugal (2019) reconheceu, e como tal, estão disponíveis para mudar de organização se não encontrarem resposta às suas expectativas. De acordo com as entrevistas realizadas, a perceção de que se trata de um setor em crescimento e com algum prestígio atrai muitos futuros profissionais, o que pode ser utilizado com estratégia de recrutamento.

Os resultados obtidos são bastante relevantes para a GRH, na medida em que permitiram identificar alguns dos principais motivos que levam às dificuldades em atrair e reter profissionais no setor de H&T e que estão sob a responsabilidade dos gestores de recursos humanos. Do estudo qualitativo decorre ainda, a necessidade de os

profissionais de GRH encontrarem formas de *feedback* e reconhecimento do mérito individual que possam, por um lado, responder ao desejo de progressão e desenvolvimento e, por outro lado, atenuar as fracas condições remuneratórias (Wan et al., 2014).

Uma análise cuidada das afirmações dos entrevistados, revela que na ausência de progressão e reconhecimento, a procura de outra oportunidade profissional pode ser tomada como certa, o que explica a elevada rotatividade do setor e à diminuição do desempenho e da satisfação, tal como referido por Richardson (2009). Muitos dos entrevistados referem ter sentido um choque quando iniciaram a sua vida profissional ao nível das retribuições e da dificuldade em progredir dentro de uma equipa, fatores estes que podem ser evitados, se durante o processo de recrutamento e seleção, for dada uma visão realista do trabalho no setor (Richardson, 2009). Essa transparência pode evitar não só o choque de expectativas, como a eventual saída da organização associada à quebra do contrato psicológico (Richardson, 2009).

Verificámos neste estudo que os estudantes tomam noção da realidade do setor, aquando do seu contacto com o mesmo a nível profissional, prevalecendo a noção dos entrevistados em relação ao crescimento do setor em Portugal, da sua prosperidade, da elevada oferta e da não correspondência das empresas a nível de práticas que combatam a precariedade (e.g. horas de trabalho, salários e desenvolvimento de carreira) e a rotatividade de mão-de-obra qualificada.

### **3. Estudo Quantitativo**

O presente estudo teve como principal objetivo avaliar as perceções dos estudantes de H&T sobre a natureza do trabalho, estatuto social e expectativas de carreira no setor.

O método quantitativo consiste numa recolha de dados baseada na “observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos, o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem), a verificação ou rejeição das hipóteses mediante uma recolha rigorosa de dados, posteriormente sujeitos a uma análise estatística e a uma utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses” (Carmo e Ferreira, 2008, pp.196). Contudo, este método apresenta algumas limitações, como por exemplo, o número de variáveis de difícil controlo, a subjetividade por parte do investigador ou a viabilidade e a fiabilidade dos instrumentos de medição (Carmo e Ferreira, 2008). Assim, terá de ser controlado na sua aplicação.

### **3.1. Procedimentos de Recolha de Dados**

Os dados foram recolhidos com recurso a um inquérito por questionário (apêndice III). A utilização do questionário enquanto instrumento de recolha de dados, permitiu assegurar uma maior representatividade bem como o tratamento estatístico dos dados (Quivy e Campenhoudt, 2005). O questionário foi criado no programa de pesquisa *Qualtrics*, tendo ficado disponível *online* durante os meses de abril e maio de 2019.

Inicialmente, procurou-se recolher os dados através dos docentes, que enviariam os questionários aos seus alunos. No entanto, devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados não foi possível encaminhar o inquérito aos estudantes, pelo que se optou pela sua divulgação através da rede social *Facebook*, em grupos de estudantes de H&T, e através da rede de contactos da investigadora.

Dado que só se pretendia analisar as perceções dos estudantes de H&T, perguntava-se no início do questionário, se o respondente era estudante de H&T. Se a resposta fosse negativa, o inquirido era imediatamente excluído do estudo. O questionário utilizado encontra-se dividido em duas partes, sendo que a primeira parte contém um conjunto de questões demográficas, que visam a caracterização da amostra. A segunda parte procura avaliar as perceções dos inquiridos relativamente à natureza do trabalho, *status* social e perspectivas de carreira no setor de H&T. A escala de resposta é do tipo *Likert*, com 5 tipos de respostas alternativas, de: 1- Discordo completamente; 2- Discordo em parte; 3- Indiferente; 4- Concordo em Parte; a 5- Concordo completamente. Após a recolha de dados realizou-se a sua análise com recurso ao programa estatístico *IBM SPSS Statistics* 25.0.

### **3.2. Amostra do Estudo**

Como se pode observar na tabela 2 a amostra final de 180 inquiridos é constituída por 55 homens (30,6%) e 125 mulheres (69,4%), sendo que a maioria tem idades compreendidas entre os 19 e os 25 anos (74,4%). Quanto à escolaridade, a maior parte da amostra tem o grau de licenciatura (82,2%). A grande maioria dos inquiridos (78,9%) é proveniente da Escola Superior de H&T do Estoril (ESHTE), sendo que 87,8% afirmaram que o curso em que se encontram foi a sua primeira opção, em termos de formação académica, ou seja apenas 22 dos alunos tinham outras opções em mente quando se candidataram ao ensino superior.

TABELA 2 – CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

		N	%
<b>Género</b>	Masculino	55	30,6%
	Feminino	125	69,4%
<b>Idade</b>	Até 18 anos	28	15,6%
	Entre os 19 e os 25 anos	134	74,4%
	Mais de 25 anos	18	10,0%
<b>Escola Profissional/Superior</b>	ESHTE	142	78,9%
	Faculdade de Letras da UC	1	0,6%
	Gustave Eiffel	15	8,3%
	Universidade Europeia	22	12,2%
<b>Grau de ensino</b>	Curso Profissional	15	8,3%
	Licenciatura	148	82,2%
	Mestrado	17	9,4%
<b>Curso foi a primeira opção?</b>	Sim	158	87,8%
	Não	22	12,2%

Para além dos dados demográficos acima referidos, recolheu-se ainda outros dados relacionados com a experiência de profissional dos inquiridos, em particular na área da H&T. Esses dados apresentam-se na tabela 3.

Como se pode observar nessa tabela, a maioria dos estudantes já tem experiência profissional no setor (63,3%), o que reflete a especificidade desta área de formação, com uma forte componente prática. Essa experiência corresponde a uma ocupação a *full time*, ou seja, 8 horas diárias, dado que a maioria dos inquiridos (85,9%) está a trabalhar/estagiar oito ou mais horas/dia.

Dos inquiridos, 88,6% trabalha em funções mais operacionais, como por exemplo cozinha, restaurante e receção. As expectativas de carreira não são, na sua larga maioria, elevadas: 47,5% espera vir a trabalhar num departamento operacional e apenas 25,1% espera vir a desempenhar funções de gestão quando terminar o curso. As expectativas salariais refletem essa mesma realidade, sendo que apenas 26,3% espera vir a ganhar mais do que 1000€/mês. Conforme referido no capítulo da revisão de literatura, o contacto com o setor pode afetar negativamente a expetativas de carreira. Richardson (2009).

TABELA 3 – EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS ESTUDANTES

		N	%
<b>Experiência profissional no setor</b>	Sim	114	63,3%
	Não	66	36,7%
<b>Área de trabalho/estágio</b>	Departamento operacional de um hotel (e.g. cozinha, restaurante, receção e <i>housekeeping</i> )	101	88,6%
	Departamento de gestão de um hotel (e.g. recursos humanos, reservas, <i>revenue management</i> )	9	7,8%
	Outros	2	1,7%
<b>Horas Diárias de Trabalho/Estágio</b>	Até 8 horas	14	12,3%
	8 horas	64	56,1%
	Mais de 8 horas	34	29,8%
	Não responde	2	1,8%
<b>Função que espera exercer assim que terminar o curso</b>	Departamento operacional de um hotel (e.g. cozinha, restaurante, receção e <i>housekeeping</i> )	85	47,50%
	Departamento de gestão de um Hotel hotel (e.g. recursos humanos, reservas, <i>revenue management</i> )	17	9,50%
	Direção de um hotel	28	15,6%
	Outros	22	12,5%
	Não sabe/Não responde	28	15,5%
<b>Expetativa salário</b>	Até 1000€	126	73,7%
	Mais de 1000€	45	26,3%

### 3.3. Instrumento de Medida

Como ponto de partida para a elaboração do questionário, foram analisados vários artigos científicos, para obter escalas já validadas em estudos anteriores. Quando selecionadas foram de seguida traduzidas da sua versão original em inglês para português e posteriormente, submetidas a um processo de retroversão por um nativo de língua inglesa especializado em traduções. Comparou-se a versão final em inglês com a original e, não se tendo encontrado disparidades assinaláveis, utilizou-se a tradução feita para português. Antes de ser colocado *online*, foi feito o pré-teste do questionário com a finalidade de detetar se as questões eram bem compreendidas ou se era necessário introduzir alterações.

O questionário é composto primeiramente por uma questão eliminatória para podermos considerar apenas estudantes da área da H&T. Na segunda parte o questionário apresenta variáveis sociodemográficas, designadamente: género, idade, entidade de

ensino, grau de escolaridade, experiência profissional no setor, área de trabalho/ estágio, horário de trabalho ou estágio/ duração, função que espera vir a exercer e expectativa salarial. As restantes secções são ancoradas à escala de tipo *Likert* por cinco pontos, nesta secção pretende-se avaliar a percepção da natureza do trabalho, percepção do *status* social e a percepção das perspetivas de carreira dos estudantes de H&T.

### ***3.3.1. Percepção da Natureza do Trabalho***

Para avaliar a percepção da natureza do trabalho teve como base a escala de Kusluvan e Kusluvan (2000) adaptada por Wan et al. (2014), tendo-se utilizado 11 itens dessa escala (e.g. “Os trabalhos na hotelaria são interessantes”).

### ***3.3.2. Percepção do Estatuto Social***

Para avaliar a percepção do estatuto social dos trabalhos no setor da H&T (tabela 6), optou-se por utilizar 5 itens da escala de Kusluvan e Kusluvan (2000) e Wan e Konng (2011), adaptada por Wan et al. (2014). Um exemplo de item é: “Tenho orgulho em trabalhar neste setor”.

### ***3.3.3. Percepção das Perspetivas de Carreira***

No sentido de avaliar a percepção das perspetivas de carreira optou-se por utilizar a escala de Wan e Konng (2011), adaptada por Wan et al. (2014), constituída por 10 itens. Um exemplo de item é: “Ganha-se bem neste setor”.

## **3.4. Análise Descritiva dos Dados Recolhidos no Estudo Quantitativo**

No que respeita à percepção da natureza do trabalho, como se pode observar na tabela 4, os inquiridos apresentam uma percepção bastante positiva sobre a natureza dos trabalhos no setor, com a média da maioria dos itens acima do ponto médio da escala (3,0). Os inquiridos consideram os trabalhos no setor interessantes (4,27) e desafiantes (4,24) para além de oferecerem a experiência “incrível” de conhecer pessoas novas (4,3) e constituírem uma aprendizagem diária (4,42). Os inquiridos discordam que os trabalhos no setor sejam perigosos (2,58) e que não careçam de muitas qualificações (2,82), evidenciando a importância da formação para o bom desempenho das funções.



No entanto, os inquiridos reconhecem igualmente, aspetos menos positivos nos trabalhos da atividade no no setor: stressantes (4,37), muitas horas de trabalho (4,58) que consideram ser inadequadas (3,58), afetando negativamente a vida familiar (3,73). A questão da dificuldade em ter um emprego estável devido à sazonalidade dos trabalhos do setor também é relevante (3,30) embora menos que os itens anteriormente referidos.

TABELA 4 – PERCEÇÃO DA NATUREZA DO TRABALHO

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Os trabalhos na hotelaria são interessantes.	180	1	5	4,27	,845
Os trabalhos na hotelaria não carecem de muitas qualificações.	180	1	5	2,82	1,474
Os trabalhos na hotelaria são stressantes	180	1	5	4,37	,834
Os trabalhos na hotelaria requerem muitas horas de trabalho.	180	1	5	4,58	,667
Os trabalhos na hotelaria afetam negativamente a vida familiar.	180	1	5	3,73	1,082
Os trabalhos na hotelaria são uma aprendizagem todos os dias.	180	1	5	4,42	,890
As horas de trabalho na hotelaria são inadequadas.	180	1	5	3,58	1,167
Os trabalhos na hotelaria caracterizam-se pela sazonalidade, o que torna difícil manter um emprego estável.	180	1	5	3,30	1,209
Os trabalhos na hotelaria são desafiantes.	180	2	5	4,24	,888
Os trabalhos na hotelaria são perigosos.	180	1	5	2,58	1,259
Os trabalhos na hotelaria oferecem a experiência incrível de conhecer pessoas novas.	180	1	5	4,30	,939

De acordo com os resultados obtidos, a sua perceção global em relação ao *status* social dos trabalhadores do setor é positiva (tabela 5): os alunos têm orgulho em trabalhar no setor (4,22), consideram que a família partilha esse sentimento de orgulho (3,94) e acham que a sua vocação é respeitada (3,10). Discordam que os trabalhos no setor sejam considerados imorais e sujos (2,15). No entanto, consideram que os trabalhadores do setor não são valorizados na sociedade (3,43).

TABELA 5 – PERCEÇÃO DO STATUS SOCIAL

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
A minha família tem orgulho no meu trabalho neste setor.	180	1	5	3,94	1,157
A vocação por este setor é respeitada.	180	1	5	3,10	1,350
Os trabalhadores deste setor não são valorizados na sociedade.	180	1	5	3,43	1,286
Os trabalhos neste setor são imorais e sujos.	180	1	5	2,15	1,244
Tenho orgulho em trabalhar neste setor.	180	1	5	4,22	,960

No que diz respeito às perspetivas de carreira, os alunos uma vez mais, mostram-se no geral, otimistas. Como podemos verificar na tabela 6, os alunos consideram que estudar H&T na universidade é um bom investimento para a carreira (3,96), que, no geral, as vantagens de trabalhar neste sector superam as desvantagens (3,69) e que as oportunidades de promoção são satisfatórias (3,19). Consideram igualmente que não é difícil encontrar emprego no setor da H&T (2,27) da mesma forma que não será difícil encontrar o seu trabalho de sonho (2,88), apesar de reconhecerem que encontrar um bom trabalho neste sector requer conhecer pessoas na área (3,72). As perceções são mais negativas no que respeita às perspetivas salariais, pois os estudantes consideram que não se ganha bem neste setor (2,72) e que se recebe mais noutros setores de atividade (2,57), sugerindo que a sua motivação para trabalhar no setor não é monetária.

TABELA 6 – PERCEÇÃO DAS PERSPETIVAS DE CARREIRA

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
As oportunidades de promoção são satisfatórias neste setor.	180	1	5	3,19	1,250
Estudar Hotelaria e Turismo na universidade é um bom investimento para a carreira.	180	1	5	3,96	1,209
Ganha-se bem neste setor.	180	1	5	2,72	1,346
Ganha-se mais neste setor do que noutros setores.	180	1	5	2,57	1,278
No geral, as vantagens de trabalhar neste sector superam as desvantagens.	180	1	5	3,69	1,105
Trabalhar neste setor não garante um futuro seguro.	180	1	5	3,06	1,278
Não é necessário ter um curso superior para trabalhar neste sector.	180	1	5	3,42	1,398
É difícil encontrar trabalhos neste setor.	180	1	5	2,27	1,258
É difícil encontrar o meu trabalho de sonho neste sector.	180	1	5	2,88	1,387
Encontrar um bom trabalho neste sector requer conhecer pessoas na área.	180	1	5	3,72	1,173

### 3.5. Análise da Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade das escalas, ou seja, a sua precisão e estabilidade (Creswell, 2012), foi avaliada com base no coeficiente Alfa de Cronbach. Um instrumento é considerado de fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978), embora nas ciências sociais se considere aceitável, um  $\alpha$  de 0.60, apesar de que, neste caso, seja recomendada prudência na interpretação dos resultados e se tenha em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991 *cit in* Maroco e Marques, 2006).

#### 3.5.1. Fiabilidade da Escala Percepção da Natureza do Trabalho

Procedeu-se à análise das componentes principais (ACP) da escala de percepção da natureza do trabalho (tabela 7). Esta técnica permite transformar variáveis correlacionadas entre si, num número menor de variáveis que se apresentam como combinações lineares das originais (Maroco, 2010). Obteve-se 3 dimensões que apresentam fiabilidades abaixo de 0,70. No entanto, apenas uma subescala tem um alfa próximo de 0,70, pelo que só essa decidimos preservar. Tendo em conta o conteúdo semântico dos itens designámos a subescala por “Conteúdo do Trabalho”.

TABELA 7 – ACP DA ESCALA PERCEÇÃO DA NATUREZA DO TRABALHO

Em Hotelaria e Turismo...	Componentes		
	Conteúdo do Trabalho	Insegurança/ Desvalorização	Carga de Trabalho
Os trabalhos são desafiantes.	0,794	0,102	-0,144
Os trabalhos oferecem a experiência incrível de conhecer pessoas novas.	0,730	0,000	0,307
Os trabalhos são uma aprendizagem todos os dias.	0,647	0,165	-0,320
Os trabalhos são interessantes.	0,643	-0,100	0,141
Os trabalhos são perigosos_	-0,001	0,672	0,187
Os trabalhos caracterizam-se pela sazonalidade, o que torna difícil manter um emprego estável	-0,108	0,624	-0,044
Os trabalhos afetam negativamente a vida familiar	0,252	0,581	0,494
Os trabalhos não carecem de muitas qualificações	0,425	0,575	-0,102
Os trabalhos requerem muitas horas de trabalho	-0,067	-0,041	0,756
Os trabalhos são stressantes	0,018	0,139	0,653
As horas de trabalho são incompatíveis com a vida pessoal e familiar	0,059	0,520	0,521
Fiabilidade (Alfa de Cronbach)	0,683		0,554
<b>0,500</b>			

### 3.5.2. Fiabilidade da Escala Perceção do Status Social

Procedeu-se de seguida à análise de componentes principais (ACP) da escala de perceção do *status* social (tabela 8), tendo-se obtido duas dimensões. Verificou-se que ambas as dimensões têm fiabilidades abaixo de 0,70. No entanto, dado que o item “Tenho orgulho em trabalhar neste setor” apresentava uma comunalidade baixa (0,460), eliminou-se e assim a fiabilidade dessa subescala aumentou para níveis aceitáveis (0,720). Preservou-se assim esta dimensão que designámos por *status* social positivo, tendo em conta o conteúdo semântico dos itens.

TABELA 8 – ACP DA ESCALA PERCEÇÃO DO STATUS SOCIAL

	Componentes	
	Staus positivo	Satus negativo
A minha família tem orgulho no meu trabalho neste setor.	0,861	-0,126
A vocação por este setor é respeitada.	0,763	0,086
Os trabalhadores deste setor não são valorizados na sociedade	-0,189	0,823
Os trabalhos neste setor são imorais e sujos	0,308	0,666
Fiabilidade (Alfa de Cronbach)	<b>0,720</b>	<b>0,247</b>

### 3.5.3. *Fiabilidade da Escala Perceção das Perspetivas de Carreira*

Procedeu-se de seguida à análise de componentes principais (ACP) da escala de perceção das perspetivas de carreira (tabela 9), tendo-se obtido uma solução tridimensional. O item “Encontrar um bom trabalho neste sector requer conhecer pessoas na área” apresentava um baixo valor de comunalidade ( $<0.5$ ), pelo que foi excluído. No entanto, apenas uma dimensão apresentou boa fiabilidade (0,829), pelo que se excluiu as outras duas dimensões. A dimensão preservada foi designada por “Perspetivas Salariais”, tendo em conta o conteúdo semântico dos itens.

TABELA 9 – ACP DA ESCALA PERCEÇÃO DAS PERSPETIVAS DE CARREIRA

	Componentes		
	Perspetivas Salariais	2	3
Ganha-se bem neste setor	0,833	0,078	-0,065
As oportunidades de promoção são satisfatórias neste setor.	0,784	-0,148	0,116
Ganha-se mais neste setor do que noutros setores.	0,763	0,222	-0,094
Estudar Hotelaria e Turismo na universidade é um bom investimento para a carreira.	0,745	-0,164	-0,117
No geral, as vantagens de trabalhar neste sector superam as desvantagens.	0,674	-0,133	-0,372
É difícil encontrar trabalhos neste setor.	0,177	0,825	0,118
É difícil encontrar o meu trabalho de sonho neste sector.	-0,232	0,806	0,048
Não é necessário ter um curso superior para trabalhar neste sector.	-0,097	-0,014	0,895
Trabalhar neste setor não garante um futuro seguro.	-0,075	0,429	0,577
Fiabilidade das sub-escalas (Alfa de Cronbach)	0,829	0,634	0,428

### 3.6 Análise de Dados Bivariada para as Variáveis Demográficas

Tendo em vista aprofundar a análise descritiva dos dados, procedeu-se a um conjunto de análises bivariadas.

Para saber se as diferenças de médias encontradas nas dimensões em estudo eram estatisticamente significativas, procedeu-se a vários testes estatísticos para as variáveis demográficas género, idade e grau de ensino. Os resultados são apresentados nas tabelas 10, 11, 12 e 13.

TABELA 10 – TESTE T PARA A VARIÁVEL GÉNERO

Levene's Test for Equality of Variances										95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
Status Social Positivo	Equal variances assumed	1,930	,166	,673	177	,502	,12119	,18003	-	,23410	,47647
	Equal variances not assumed			,641	92,848	,523	,12119	,18897	-	,25407	,49645
Perspetivas Salariais	Equal variances assumed	2,839	,094	- ,265	177	,791	-,04370	,16469	-	,36871	,28132
	Equal variances not assumed			- ,255	94,360	,800	-,04370	,17159	-	,38437	,29698
Conteúdo do Trabalho	Equal variances assumed	,900	,344	- ,259	177	,796	-,02628	,10163	-	,2,2684	,17429
	Equal variances not assumed			- ,253	98,967	,800	-,02628	,10365	-	,23194	,17939

Como se pode verificar na tabela 10, não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres nas três dimensões consideradas.

TABELA 11 – ANOVA ESCALÕES ETÁRIOS

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Status Social Positivo</i>	Between Groups	,751	2	,376	,303	,739
	Within Groups	218,386	176	1,241		
	Total	219,137	178			
Perspetivas Salariais	Between Groups	4,822	2	2,411	2,381	,095
	Within Groups	178,171	176	1,012		
	Total	182,992	178			
Conteúdo do Trabalho	Between Groups	1,033	2	,516	1,324	,269
	Within Groups	68,650	176	,390		
	Total	69,682	178			

Como se pode verificar na tabela 11 também não existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos etários nas três dimensões consideradas.

TABELA 12 – ANOVA NÍVEIS DE ESCOLARIDADE

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Status Social Positivo</i>	Between Groups	2,104	2	1,052	,853	,428
	Within Groups	217,033	176	1,233		
	Total	219,137	178			
Perspetivas Salariais	Between Groups	1,043	2	,522	,505	,605
	Within Groups	181,949	176	1,034		
	Total	182,992	178			
Conteúdo do Trabalho	Between Groups	5,753	2	2,876	7,918	,001
	Within Groups	63,930	176	,363		
	Total	69,682	178			

Como se pode observar na tabela 12 existem diferenças estatisticamente significativas na variável conteúdo do trabalho, consoante o nível de escolaridade, sendo que os que têm curso profissional são os que apresentam as médias inferiores, ou seja, são os que valorizam menos o conteúdo do trabalho no setor de H&T (Tabela 13).

TABELA 13 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS TRÊS DIMENSÕES POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

		95% Confidence Interval of the Difference							
			Standard	Std. Error		Lower	Upper		
		N	Mean	Deviation	Difference	Bound	Bound	Minimum	Maximum
Status Social Positivo	Curso	15	3,1667	1,42261	,36732	2,3789	3,9545	1,50	5,00
	Profissional								
	Licenciatura	147	3,5578	1,09250	,09011	3,3797	3,7359	1,00	5,00
	Mestrado	17	3,5588	,95004	,23042	3,0704	4,0473	1,00	5,00
	Total	179	3,5251	1,10955	,08293	3,3615	3,6888	1,00	5,00
Perspetivas Salariais	Curso	15	3,0167	1,52499	,39375	2,1722	3,8612	1,00	4,75
	Profissional								
	Licenciatura	147	3,1412	,96073	,07924	2,9846	3,2978	1,00	4,75
	Mestrado	17	2,8971	,95631	,23194	2,4054	3,3887	1,00	4,50
	Total	179	3,1075	1,01393	,07578	2,9580	3,2571	1,00	4,75
Conteúdo do Trabalho	Curso	15	3,6000	,75593	,19518	3,1814	4,0186	2,40	4,60
	Profissional								
	Licenciatura	147	4,2490	,59798	,04932	4,1515	4,3465	1,60	5,00
	Mestrado	17	4,1529	,48234	,11698	3,9049	4,4009	3,40	5,00
	Total	179	4,1855	,62568	,04677	4,0932	4,2778	1,60	5,00

### 3.7. Discussão dos Resultados do Estudo Quantitativo

À semelhança de estudos anteriores (Wong e Ko, 2009) e do referido pelos entrevistados neste estudo, os inquiridos consideram que os trabalhos em H&T requerem longas horas de trabalho o que afeta negativamente a sua vida pessoal. Os inquiridos consideram a formação como um elemento base para desempenhar funções no setor apesar de considerarem que os trabalhos em H&T não são muito valorizados pela sociedade. Embora a perceção sobre a natureza dos trabalhos no setor seja bastante positiva, os inquiridos que têm curso profissional valorizam menos o conteúdo dos trabalhos em H&T do que os que têm formação superior, o que pode ser explicado pelo facto de lhes estarem destinadas funções menos qualificadas, em que o conteúdo do trabalho seja menos desafiante.



A percepção do *status* social do setor é globalmente positiva, sendo que os inquiridos sentem orgulho em trabalhar no setor. Contudo, já não estão tão de acordo que os trabalhos em H&T sejam valorizados pela sociedade e pelas suas famílias, facto que pode estar associado às longas horas de trabalho, baixos salários, e precariedade do setor.

Outro importante resultado deste estudo, diz respeito às perspetivas de carreira onde os inquiridos, no geral, consideram que existem mais vantagens do que desvantagens em trabalhar no setor. No entanto, apesar de consideraem que estudar hotelaria e turismo na universidade é um bom investimento para a carreira, não se mostram tão otimistas quanto às oportunidades de promoção no setor e ainda menos, quanto às perspetivas salariais, tal como já tinha sido referido pelos entrevistados. Efetivamente, as expectativas a nível salarial são bastante baixas pois a grande maioria não espera receber acima dos 1000 euros. Os inquiridos consideram que não se ganha bem neste setor, admitindo que se ganha melhor noutros setores de atividade.

Os inquiridos consideram fácil encontrar trabalho no setor da H&T, o que decorre da elevada oferta, associada ao elevado crescimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2019). No entanto, os inquiridos reconhecem que encontrar uma boa oportunidade profissional requer conhecer pessoas na área, tal como já tinha sido referido pelos entrevistados. Assim, apesar de ser um setor atrativo pelo seu rápido crescimento, peca pela precariedade dos trabalhos que possibilita à qual está associada uma elevada rotatividade.

#### IV. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

A gestão de expectativas deve ser uma preocupação inerente à função de gestão de recursos humanos, desde o primeiro sinal lançado a um futuro colaborador de uma organização. A transparência deve ser inerente a todo o processo, desde a “sedução” à contratação de um indivíduo para uma organização (Dickerson, 2009).

Foi possível constatar que os estudantes de H&T desenvolvem expectativas de progressão de carreira e de uma retribuição justa, que reflita o reconhecimento pelo seu trabalho e a sua entrega à organização. Se estas expectativas forem defraudadas e se der uma quebra no contrato psicológico, a eventual saída da organização constitui uma forte possibilidade (Robinson e Rousseau 1994) o que se traduz em elevadas taxas de rotatividade no setor. Esta possibilidade é reforçada pela perceção de elevada empregabilidade que os profissionais revelam como fruto do elevado dinamismo e prosperidade do setor.

As baixas expectativas salariais dos estudantes colide com as motivações salariais que foram evidenciadas neste estudo, o que pode explicar não só a rotatividade no setor como o facto de muitos jovens licenciados ambicionarem trabalhar noutros setores com melhores perspetivas salariais e de evolução na carreira.

Apesar do *status* social associado ao setor ser globalmente positivo, o que pode ser uma importante estratégia de atração de jovens qualificados, é importante que as empresas apostem em práticas de GRH que consigam ultrapassar as limitações salariais e aliciem e mantenham os melhores profissionais do setor nas suas empresas. Dar *feedback* e reconhecer o mérito individual, são fundamenatais para responder às expectativas de reconhecimento e evolução profissional (Wan, et al., 2014).

É muito importantes que os gestores de recursos humanos tenham em consideração as expectativas de carreira dos jovens e façam uma boa gestão do contrato psicológico desde o início da relação contratual. Este estudo identificou as principais dificuldades em atrair e reter trabalhadores. É importante repensar as estratégias de recrutamento que têm vindo a ser utilizadas tendo como ponto de partida a noção de uma perceção geral de um setor em crescimento, apostar em práticas que conciliem a vida profissional com a vida familiar, reconhecer o mérito individual e a progressão através da definição de planos de carreira e benefícios que atenuem as fracas condições remuneratórias praticadas no setor.

A falta de estudos anteriores sobre expectativas de carreira, ou a sua total ausência no caso de Portugal, limitou não só a revisão da literatura, como dificultou o estudo empírico, em particular no que respeita à falta de instrumentos de medida solidamente testados. Uma das limitações do estudo constitui precisamente, a falta de fiabilidade de algumas escalas utilizadas, o que conduziu à sua eliminação. Apesar de termos mantido a escala sobre a percepção da natureza do trabalho, ela apresenta baixa fiabilidade, o que limita o âmbito de aplicação dos resultados.

Outra limitação do estudo, prende-se com o facto de nos termos socorrido de uma amostra de conveniência, o que condiciona a representatividade da amostra e impossibilita a generalização dos resultados, mesmo a nível da região de Lisboa. Seria igualmente pertinente incluir mais estudantes de cursos profissionais na amostra para se poder fazer análises comparativas entre estes e os estudantes de cursos superiores.

## V. BIBLIOGRAFIA

Anastasios, Z. (2007). Hospitality internships in Cyprus: a genuine academic experience or a continuing frustration? *International Journal of Contemporary Hospitality*, 19(1), 65–77.

Anderson, N., e Schalk, R. (1998). Editorial: The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice* (9ª Ed.). London: Kogan Page.

Arnold, J. (2011). Career concepts in the 21<sup>st</sup> century. *The Psychologist*, 24(2), 106-109.

Ayres, L. (2008). Semi-structured interview. In Given, L.M. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 811-812.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.

Blomme, R., Van Rheede, A., e Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.

Broadbridge, A., (2003). The Appeal of Retail as a Career 20 Years On. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 287-296.

Carmo, H. e Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação Guia para autoaprendizagem*. (2ª Ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Chalkiti, K. e Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: a comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335–359.

Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.

Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (4<sup>a</sup> Ed.). Boston: Pearson.

Deloitte (2018). Atlas da Hotelaria 2018 – Unlimited expectations. (13<sup>a</sup> Ed.), Deloitte Consultores, S.A.

Dickerson, J.P. (2009). The realistic preview may not yield career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 297–299.

Elo, S. e Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.

Getz, D. (1994). Students' work experiences, perceptions and attitudes towards careers in hospitality and tourism: A longitudinal case study in Spey Valley, Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, 13(1), 25–37.

Given, L. M. (2008). The Sage encyclopedia of qualitative research methods. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Goeldner, C. e Ritchie, J. (2009). Tourism: Principles, Practices, Philosophies. (11<sup>a</sup> Ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Guzzo, R. e Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.

Hassan, Z., Abdul-rahman, A. and Basit, A. (2017). The Impact of Psychological Contract on Organisational Commitment: A Study on Public Sector of Maldives. *SSRN Electronic Journal*, 20(2), 30-40.

Jenkins, A. K. (2001). Making a career of it? Hospitality students' future perspectives: An Anglo-Dutch study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 13-20.

Johnson, R. B. e Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.

Josiam, B. M., Reynolds, J. S., Thozhur, S., Crutsinger, C., Baum, T. e Devine, F. G. (2008). Attitudes to work of Generation Y students in hospitality management: A comparative analysis of students in the United States and the United Kingdom. *Journal of Foodservice Business Research*, 11, 295–314.

Judd, C.M., Smith, E.R. e Kidder, L.H. (1991). *Research Methods in Social Relations* (6ª Ed.). Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston, NY.

Julien, H. (2008). Content analysis. In: Given, L.M. *The Sage Encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications Inc., 121-123.

Kusluvan, S. e Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21, 251–269.

Latham, G. e Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.

Li, Y. eand Huang, S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 24-32.

Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.

Maroco, J. e Marques, T. G. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1) 65-90.

Maxwell, G.A., Ogden, S.M. e Broadbridge, A. (2010). Generation Y's career expectations and aspirations: Engagement in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53-61.

Nachmias, S., Walmsley, A. e Orphanidou, Y. (2017). Students' perception towards hospitality education: an Anglo-Cypriot critical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 134-145.

Nickson, D. (2007). Human resource management for the hospitality and tourism industries. Oxford: Elsevier, Ltd.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2ª Ed.). New York: McGraw-Hill Inc.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. (4ª Ed.). Lisboa: Gradiva.

Richardson, S. (2008). Undergraduate Tourism and Hospitality Students Attitudes Toward a Career in the Industry: A Preliminary Investigation. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 8(1), 23–46.

Richardson, S. (2009). Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 382–388.

Richardson, S. (2010). Generation Y's perceptions and attitudes towards a career in tourism and hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 179-199.

Robinson, S. and Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

Robinson, S. L. e Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

Robinson, S., Kraatz, M., e Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Rousseau, D. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Jornal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.

Rousseau, D. M (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (2000). The psychological contract inventory. Technical report, CCER, Heinz School of Public Policy. Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D., Hui, C., e Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, 311-321.

Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 28-37.

Sobaih, A. E. (2018). Human Resources Management in Hospitality firms in Egypt: Does size matter? *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 38-48.

Teixeira, A.N. e Becker, F. (2001). Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. *Sociologias*, 3(5), 94-113.

Turnley, W.H. e Feldman, D.C. (1999). The Impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.

Walsh, K., e Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent: What hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182.

Wan, Y., Wong, I., e Kong, W. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14.



Wang, S. e Huang, X. (2014). College students' perceptions of tourism careers in China: Implications for the industry and education providers. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 211–233.

Wong, S.C. e Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.

## WEBGRAFIA

Felicidade, M. (2019). Hotelaria e turismo: Resultados da Organização condicionam aumentos salariais. Disponível em: <https://inforh.pt/hotelaria-e-turismo-resultados-da-organizacao-condicionam-aumentos-salariais/> [Acesso em: 2019/6/2].

Simões, K. (2018). Os desafios dos Recursos Humanos no Setor do Turismo. Disponível em: <https://www.publitureshotelaria.pt/2018/07/23/os-desafios-dos-recursos-humanos-no-sector-do-turismo/> [Acesso em: 2019/4/6].

Turismo de Portugal (2019). Visão Geral. Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx) [Acesso em: 2019/6/2].

## APÊNDICES

### Apêndice I – Guião de Entrevista

**Introdução prévia:** Ao responder a estas questões, peço que reflita na sua expectativa sobre o setor da hotelaria e turismo antes e depois da sua primeira experiência profissional no setor.

1. O que é que o motivou a vir para hotelaria?
2. Que oportunidades de carreira espera encontrar?
3. Caracterize a indústria hoteleira em palavras soltas. (3 no mínimo)
4. Qual a sua perceção da progressão de carreira em Hotelaria e Turismo?
5. Qual é a sua expectativa de progressão, onde pretendes vir a trabalhar (departamento)?
6. Onde se vê daqui a 5 anos?
7. Imagine que começou a trabalhar num hotel, o que é que o faria procurar outra oportunidade?
8. O que é que espera que o mercado de trabalho o ajude a alcançar a nível pessoal?
9. Que benefícios espera receber por parte de uma empresa neste setor?

## Apêndice II – Segmentos Codificados das Entrevistas

Percepção global sobre o setor da H&T	Fatores positivos	Área dinâmica	10
		Possibilidade de conhecer pessoas de outras culturas	9
		Futuro Seguro	6
	Fatores negativos	Muitas horas de trabalho	9
		Sazonalidade	5
Atratividade de profissionais para o setor da H&T		Não valorização da formação	8
		Setor promissor	7
		Prestígio	11
		Imagem do setor	10
		Elevada oferta profissional	11
Retenção de profissionais no setor da H&T		Progressão na carreira	5
		Benefícios	7
Expectativas de desenvolvimento de carreira no setor da H&T		Ausência de planos de carreira	8
	Ausência de reconhecimento	Rede de contactos	7
		Subjetividade	8
		Ausência de prémios	5
Motivos para deixar a Organização		Ausência de progressão na carreira	7
		Baixa remuneração salarial	10
Impacto do choque de Expectativas		Saída	5
		Descrença	4
		Desmotivação	6
Total de codificações			158

### **Apêndice III – Questionário**

#### **Expectativas de Carreira dos Estudantes de Hotelaria e Turismo**

No âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão, estou a desenvolver um estudo sobre as Expectativas de Carreira dos Estudantes de Hotelaria e Turismo.

O questionário é anónimo e os resultados obtidos serão utilizados apenas, para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O tempo médio de resposta é de 3 minutos aproximadamente.

Solicita-se que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. A sua participação é essencial!

Obrigado pela colaboração.

Margarida Lamelas

### Questão eliminatória

É estudante de um curso na área da Hotelaria e Turismo?

Sim ☐

Não ☐

### Parte I

Os dados recolhidos são para caracterizar a amostra do estudo e proceder a comparações estatísticas. Relembre-se que a informação recolhida é integralmente **confidencial**. Por favor, assinale a sua resposta.

1.Género

Masculino ☐

Feminino ☐

2.Idade (anos)

---

3.Indique o nome da Escola Profissional/Superior que frequenta

---

4.Qual o curso que está a frequentar?

---

5.Este curso foi a sua primeira opção?

Sim ☐

Não ☐

6.Tem experiência de trabalho ou estágio no setor da hotelaria e turismo?

Sim ☐

Não ☐

7.Indique o nome do departamento

---

8.Quantas horas trabalha/ estágio por dia (em média)?

---

9.Que função espera exercer assim que terminar o curso?

---

10.Qual a sua expectativa salarial ao terminar o curso (em euros)?

---

## Parte II

1. Pensando nos trabalhos em Hotelaria e Turismo em geral, diga em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Discordo completamente	Discordo em parte	Não discordo Nem concordo	Concordo em parte	Concordo completamente

	1	2	3	4	5
1. Os trabalhos no setor são interessantes.					
2. Os trabalhos no setor não carecem de muitas qualificações.					
3. Os trabalhos no setor são stressantes.					
4. Os trabalhos no setor requerem muitas horas de trabalho.					
5. Os trabalhos no setor afetam negativamente a vida familiar.					
6. Os trabalhos no setor são uma aprendizagem todos os dias.					
7. Os trabalhos no setor as horas de trabalho são incompatíveis com a vida pessoal e familiar,					
8. ... caracterizam-se pela sazonalidade, o que torna difícil manter um emprego estável.					
9. Os trabalhos no setor são desafiantes.					
10. Os trabalhos no setor são perigosos.					
11. Os trabalhos no setor oferecem a experiência incrível de conhecer pessoas novas.					

2. Pensando no setor da Hotelaria e Turismo diga em que medida concorda com cada uma das afirmações seguintes.

1	2	3	4	5
Discordo completamente	Discordo em parte	Não discordo Nem concordo	Concordo em parte	Concordo completamente

	1	2	3	4	5
1.A minha família tem orgulho no meu trabalho neste setor.					
2.A vocação por este setor é respeitada.					
3.Os trabalhadores deste setor não são valorizados na sociedade.					
4. Os trabalhos neste setor são imorais e sujos.					
5.Tenho orgulho em trabalhar neste setor.					

3. Tendo em conta as suas expectativas de carreira no setor da Hotelaria e Turismo, diga em que medida concorda com as seguintes informações.

1	2	3	4	5
Discordo completamente	Discordo em parte	Não discordo Nem concordo	Concordo em parte	Concordo completamente

	1	2	3	4	5
1.As oportunidades de promoção são satisfatórias neste setor.					
2.Estudar Hotelaria e Turismo na universidade é um bom investimento para a carreira.					
3.Ganha-se bem neste setor.					
4.Ganha-se mais neste setor do que noutros setores.					
5.Trabalhar neste setor não garante um futuro seguro.					
6.Não é necessário ter um curso superior para trabalhar neste sector.					
7.É difícil encontrar trabalhos neste setor.					
8.É difícil encontrar o meu trabalho de sonho neste sector.					
9.Encontrar um bom trabalho neste sector requer conhecer pessoas na área.					
10.No geral, as vantagens de trabalhar neste sector superam as desvantagens.					

**Muito obrigada pela sua colaboração!**